

CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成

合 力 知 工

はじめに

- I. 日本における雇用環境の変化
 1. 不況による雇用システムの変化
 2. 技術革新による雇用システムの変化
 3. 社員の意識の変化
- II. CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成の重要性
 1. 成果主義のメリットとデメリット
 2. CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成
 3. ケーススタディ

終わりに

は じ め に

1990年代初め、バブル景気が終焉を迎えると、日本はいわゆる「失われた10年」の時代に突入することになった。厳しい状況を乗り切るために、多くの企業は、まず、それまで聖域とされてきた「ヒト」という最も重要な経営資源のスリム化に着手し、人的リストラを断行した。その形は、強制解雇から早期優遇退職までさまざまであるが、いずれにせよ、その多くは会社都合によるものであり、この間、定年前の団塊の世代やバブル期に無計画に採用された中間管理職の多くがそのターゲットとなった。

また、企業が行う「ヒトのスリム化」は、上記のような厳しい状況からの脱却を意図するものばかりではなく、IT技術の発達による効率化などによっても進められた。IT技術の発達は、工場においては作業の少人数化を実現

し、またオフィスにおいては情報の共有化を進展させ、組織のスリム化－ピラミッド型からフラット型へ－を促進し、ヒトの効率的有効配分を可能にした。

2003年以降、輸出は増加し、設備投資も業種間の差はあるものの高い伸びを示し、景気は回復を見せ始めた。中小企業の先行きはまだまだ不透明であるが、大企業の利益は全体的に好転し、これに伴い、企業は人的リストラによる雇用調整を縮小し始め、新卒者の就職率も向上し始めた。

しかし、景気が回復基調に乗り始めたからといって、企業は従来の日本の雇用システム－長期安定雇用、年功賃金、新卒一斉採用など－を復活させることはしなかった。多くの企業は、従来の雇用システムに代えて、能力主義や成果主義による評価、新卒採用と中途採用の併用、非正規雇用者（以下、非正社員と表記）比率の増大化などをすでに行っていたが、その維持は、景気が回復してからも続けられた。

それは、主としてIT技術などが牽引する産業構造の変化に対応するための企業の選択であり、少数の有能な正社員を核とし、多くの非正社員を有効配分して効率的に利益を創出するシステムへの転換を意味した。売上が伸びない低成長期であっても、徹底的なコスト削減によって利益を確保するような高競争力体質を多くの企業が目指した。

だが、これらの新しいシステムは、「団塊の世代の大量退職」と「若年層の減少」という年齢別人口構成の変化に伴う問題やCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の高まりなどにより、さらに転換期を迎えている。企業は、企業論理に基づく「現在生き残るための戦略」ではなく、社会と共生する「次世代まで持続的に継続するための戦略」を模索する必要がある。

本稿では、後者の視点から、特に、企業に持続的成長をもたらすような「人材育成戦略」について考察していく。

I. 日本における雇用環境の変化

1. 不況による雇用システムの変化

明治期以降、企業は、社員を定着させ、忠誠心を抱かせるために「経営家族主義」をそのイデオロギーとして掲げ、これを基礎として、昭和期に長期安定雇用システム、年功賃金システムなどが制度化されることとなった。

長期安定雇用とは、企業の業績が悪化しても、可能な限り、解雇などの人員整理を行わないというもので、いわば雇用を保障するこのシステムにより、社員は企業に対して愛着と忠誠を抱き、その労働に従事した。

年功賃金とは、賃金が個人の業績・成果によってではなく、年齢に応じて上がっていくというシステムである。「年齢が高いと経験も多くなる」という前提の下のシステムであるが、技術革新の変化などにより、職務内容などによっては、必ずしもそうでない場合も多く、年齢が障害となり、成果に比して正当な報酬を得ていないと感じる若年社員のモラル低下をもたらす問題などが噴出した。

平成不況以前の企業の雇用調整は、なるべく長期安定雇用と年功賃金システムを維持させるために、段階的に行われた。一般的には、まず、ボーナスカットやベースアップの据え置き、残業あるいは労働時間の抑制などが行われ、次に、関連企業への出向や転籍などの手段が講じられる。そして、それでも業績が回復しない場合の最終手段として、希望退職の募集や解雇が行われた。

しかし、平成不況以降、多くの企業は、長期安定雇用と年功賃金システムを崩し、解雇という形での人的リストラを非常に安易に、横並び的に行うようになった。そして、多くの企業は、それに代えて、能力主義・成果主義を導入し、必然的に雇用システムも量主導から質主導へと移行し始めた。

また、解雇とともに企業が進めたのが、人件費削減を意図した、パートタ

イマー、アルバイト、労働者派遣事業所の派遣社員、契約社員、嘱託などの非正社員の活用である。なお、厚生労働省の調査によると、非正社員を増加させた理由として人件費の削減を挙げる企業の割合は、調査対象企業の半数に及んでいる¹⁾。

2. 技術革新による雇用システムの変化

雇用システムの変化は、単純に不況によってのみもたらされたわけではなく、多くの要因が複合的に絡み合った結果であると考えられる。

技術革新の進展の影響もその主因の一つであり、IT化の進展とともにスピード経営が重視されるようになり、雇用面においても段階的調整よりも、解雇など即効的・効率的施策が重視されるようになった。また、スピーディな人件費削減が株価上昇要因となったことも、人的リストラを加速させた大きな理由の一つであろう。

技術革新、なかでもIT技術の進展は、産業構造に急激な変化をもたらし、それは労働市場にも影響を及ぼした。多くの企業は、従来、人材を企業内教育訓練や配置転換という形で調達してきた—内部労働市場での人材調達—が、近年、外部労働市場が発達し、それよりもアウトソーシングという形での人材調達の比率を高めている²⁾。

IT技術の進展により、企業は業務の内容や進め方に関しての変革を迫られた。組織は、顧客ニーズに対応するような戦略を策定するトップとそれを実行に移すフォロワーに二分され、後者の多くは、非正社員によって担われることになった。

非正社員比率が増加している一方、パートタイム労働者比率³⁾は、2004年以降、頭打ちとなっている⁴⁾。これは、派遣社員や契約社員のフルタイム労働化の増加を意味する⁵⁾が、これを単純に人件費削減のために行う企業がいる一方で、戦略的に導入する企業も多く存在する。つまり、これまで正社員

に行かせていた業務を、IT 技術の導入に伴って、戦略的に派遣社員や契約社員に担わせてきているのである。

3. 社員の意識の変化

成果主義、あるいは非正社員比率の増加という雇用システムの変化に伴い、社員の意識にも当然変化が生じている。

長期安定雇用下においては、上述したように、社員は企業に対して愛着と忠誠を抱き、その労働に従事した。特に、高度経済成長期にあつては「モータリゼーション社員」が続出し、彼らが戦後復興の日本経済を支えた。だが、この雇用の保障は、必ずしも「豊かな生活」を実現するものではなかった。この時期から、日本では仕事を生活の中心とするライフスタイルが定着し初め、これが核家族化の進展を加速させる要因の一つともなった。時間外労働や単身赴任は当然であり、企業側からすれば、社員に「仕事＝生きがい」と思わせるような環境を整備することに成功したが、それは裏を返せば、個々の家庭の「犠牲」のもとに成り立っていたともいえる。

また、長期安定雇用下の年功賃金制度は、次第に企業の人件費を圧迫していくことになり、コスト高の主因となっていった。年功による「後払い」の賃金や退職金などを支払えない企業も多く出始め、また、若手の社員の間でも不公平感が生じ始め、年功賃金制度の見直しが議論されるようになった。

そこで多くの企業が、年功賃金制度に代えて成果主義を導入した。成果主義のメリット・デメリットに関しては次章で述べるが、このシステムの導入により、企業に対しての社員の愛着や忠誠心が薄れたことは否めない。高い成果を出す社員ほど、より良い報酬を求めて他企業へ移っていくであろう。

また、成果主義の下では、社員は、個々人の設定した目標により管理・評価されるので、企業全体の成果よりも個人の成果を重視する。この意識は、個人成果の総体が企業成果に繋がるような業種においては有効的であるが、

組織的協働意識による創発的効果（ $1 + 1 = 2 + \alpha$ ）を発生するような業種においては逆に弊害となる。

以上は、主として、正社員の場合であるが、非正社員という形を希望する、あるいは正社員を希望していても非正社員としてしか働けない社員も増えている。従来、非正社員の多くは、束縛を嫌い、自分の時間を自由に使いたいというタイプのものであったが、近年は、正社員になりたくても企業側の人事戦略上、非正社員としてしか働けないというタイプが増えている。

Ⅱ. CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成の重要性

1. 成果主義のメリットとデメリット

(1) 成果主義のメリット

「成果主義」とは、個人が業務に取り組むことによって生じる「結果」を重視する人事評価制度のことであり、目標による管理（MBO：Management By Objectives）などの手法を使って、一定期間における目標達成度を評価し、それを報酬に反映させるようなシステムである。

成果主義のメリットとしては、以下のようなものが考えられる。

- ①年功賃金によるコスト高を解消でき、企業業績が低下した場合、人件費を抑えるといったような、人件費のコントロールが容易となる。
- ②目標に見合った業務の客観的な条件とそれに対する報酬を事前に交渉するので、人事考課の際、主観的な評価で社員に不満を抱かせることが少なくなる。
- ③年功による報酬ではなく、個々の社員の目標に対する成果への、個別の評価による報酬であるため、年功賃金の不公平感を払拭でき、社員のモラル向上に繋がる。
- ④組織的な協働による成果を評価するのではなく、個人の目標達成を評価す

るため、すなわち、システム内の要素間の連携を重視するのではなく、要素そのものの働きを重視するため、能力のあるものであれば誰でも、当該業務を遂行させることが可能であり、人材を外部から調達することができる。

- ⑤役員だけでなく、一般社員にも、ストック・オプションなどの報酬制度の付与を複合的に組み合わせることにより、競争原理を発生させ、個人の成果をより引き出せる。
- ⑥MBOを基本原理とするため、目標が達成できなかった場合、個々人の問題点が明らかになり、次回への課題が明確になる。この課題をクリアすることにより、社員のスキルアップが図れる。

(2) 成果主義のデメリット

一方、成果主義にはデメリットも多くあり、見直しを図る企業も多数出てきている。成果主義のデメリットとしては、以下のようなものが考えられる。

- ①MBOによる人事考課の評価の統一基準・尺度が明確にされていない場合、社員に不信感を与えてしまう。
- ②個々の社員が自らの成果を重視するため、短期的な視野から業務をこなそうとする。したがって、組織的協働を要するような業務には向いておらず、そうした業務に適用した場合、個人別の成果をどのように把握し評価するかが困難となる。
- ③成果主義を導入するにあたっての企業の意図はさまざまであろうが、総人件費を抑制することを目的とする場合、社員に目標を設定させる際に、非常に達成困難な目標を要求し、個人の報酬を抑えようとする。それが慢性的になると、社員のモラルが低下する。逆に、モラル低下を避けるため、目標のラインを低くすると、今度は、社員がチャレンジ精神を失い、

失敗をしないような安易な目標を設定しようとする。

- ④成果主義を導入する場合、本来、社員が働く上で納得する環境（例えば、会社都合による人事異動《現場だからこそ実力を発揮できる者を、本人の意思とは無関係に管理職にしたり、単身赴任を強要したりすることなど》を少なくする、社内公募制度を充実させるなど）も同時に整備すべきであるが、それをせずに同システムを導入すると、環境不備のもとで本来の能力を発揮できなかったということで、査定に不満を抱く社員が出てくる。
- ⑤社員が自分の成果に繋がるような情報に関して秘密主義となり、情報共有によるメリットを引き出しにくい。職場の連帯意識も薄れる。
- ⑥誰もが自分自身の目標を達成することで手一杯なので、部下や後輩の育成がおろそかになる。要するに、人材育成よりも即戦力の補充で業務を遂行しようとする。

2. CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成

(1) 成果主義に基づいた戦略的人材育成

一般的に、戦略的人材育成という場合、成果主義を基礎に行われるものが多い。不確実性の高い現代の経営環境において、いかなる状況においても対応できるような「営業力」「販売促進力」「企画・提案力」「問題解決力」「クレーム対応力」「リーダーシップ力」などを、研修の中で個々人の能力に合わせて戦略的に育成していく、というものである（「戦略的人材育成」の「戦略的」とは、「人材」「育成」の双方にかかる。すなわち、戦略的人材を、戦略的に育成していくという意味である）。

通常、成果主義に基づいた戦略的人材育成の場合、(戦略的)人材とは、「激変する経営環境のなかで、自らの価値を企業の利益に結び付けられる経営資源」を意味する。そして、こうした人材育成を戦略的な観点から行い、企業利益に繋げていくマネジメントを「戦略的人材マネジメント (SHRM: Strate-

gic Human Resource Management)」と呼ぶ。つまり、全社的利益の創出という企業の目標に、個々人の目標をリンクさせ、それを達成できるような人材育成を戦略的に行い、企業全体の競争力を高めるためにそれを活用するマネジメントである。

上述したのは、主として正社員の育成の場合であるが、彼らは主として企業の中核的な職場に配置され、付加価値や競争力を高めることを期待される。しかし、企業には、必要ではあるがそれほど重要でないような業務もあり、一般的に、そのような業務においては、社内における人材育成はされず、アウトソーシングによる人材の非正社員化が進んでいる（但し、これはあくまで一般論であり、非正社員でも高度の専門的知識や差別化された能力などを有するものは重要なセクションに配属されることもある）。

(2) CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成の必要性

戦略的人材育成を行うには、①企業ビジョンとミッション（使命）の確立と社員への浸透、②①を実現させるような中・長期計画に基づく戦略の策定、③②を実現させるような人材像の明確化がまず必要であり、それから④として、③の人材育成プログラムの策定・実施という流れになる。したがって、①の「企業ビジョンとミッション」の内容がどのようなものになるかによって、それ以下の内容も決まってくる。それが利益の極大化を意図するものであれば、当然、そこで必要とされる人材育成も、それを達成するようなものとなる。

1節で見たように、成果主義には、メリットを相殺するようなデメリットが多数存在し、実際、成果主義を見直す企業も多く見られる。

成果主義の最も大きなポイントは、「社員のモラル向上を実現できるか否か」であるが、これ自体には問題は無い。企業にとって社員は企業成長の鍵となる重要な存在なので、むしろ、そこに力点を置くということは戦略上

必要である。ただ、これを金銭という報酬での厚遇で実現しようとするところが問題なのである。なぜなら、ヒトのモラルやモチベーションは金銭のみによって向上するものではないからである。

ある困難な目標を達成したとしても、またさらに達成困難な目標を設定せられ、それを達成してもまた次なる目標に向かって進まなければならない、という終わりなき競争を続けていくことは、金銭的報酬のみのためであれば非常に難しい。しかし、これが自己実現欲求を満たすようなものであれば、それは、自己はもちろん、企業にとっても、引いては、社会の成長にも繋がる可能性を秘めている。

つまり、重要なのは、何を軸として社員のモラル向上を図るかということであり、個々の社員の目標の軸を明確化するために、企業のビジョンとミッションを明確化し、社員に浸透させることである。

企業が社会の中の一員（社会的存在）である限り、企業は社会（国家・地域社会）に対して、その「責任」の遂行を通じて、企業行動の「社会化」を図っていかなければならない。ここでいう「社会化」とは、「企業の公共的利益の遵守という立場から、企業行動（経営思想、経営戦略）における経済的利益と社会的利益の最適化による企業の社会性の向上を推進していく」という意味であり、したがって、企業は CSR を軸とした、経済的利益と社会的利益の最適化を実現できるようなビジョンとミッションを明確化すべきである。

こうしたビジョンとミッションが明確化された企業においては、自社に利益をもたらし、企業成長を促す社員（＝人材）の育成そのものも CSR 戦略の一環として捉えられる。

例えば、一般的に、非正社員比率を増やすという方策は、企業の利益拡大にとっては有効かもしれないが、それを過度に増やしてしまうと、国家や地域社会の税収入を減らしてしまうなどの事態を招き、それが派生的にさまざま

まな問題を誘発する危険性が大きい。だが、その一方で、非正社員を戦略的人材として活用し、正社員と同様の権利と責任、報酬を付与する企業もある。

企業を財務面だけで評価するのならば、人的リストラを頻繁に行うことでスリム化し、競争力を高め、一時的に株価を上昇させることもできるが、上述したように、雇用は社会と連結している。長期安定雇用や年功賃金などが崩れてきている現在、企業の今後の雇用システムは、CSRの一環として、自立した戦略的人材を育成する方向で進められるべきであろう。

3. ケーススタディ

CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成とは、企業のビジョンとミッションを、経済的利益と社会的利益の最適化を実現できるような形で、個々の人材が個々の能力を十分に発揮できるように訓練し、育成することである。以下に、正社員の人材育成に成功している企業の事例として食品会社の「伊那食品工業」を、また、非正社員の人材育成に成功している企業の事例として中堅スーパーの「ヤオコー」を挙げたい。

(1) 伊那食品工業

同社は、業務用寒天のトップシェアを誇る国内最大手メーカーであり、47年間、増収増益増員を続けている。チリ・モロッコ・韓国に専用工場をつくり、世界に広がる同社の寒天生産量は、世界生産の約60%を占める。

同社は、塚越寛会長のもと、非常に経営理念を重視する企業であり、経営理念や同社の進む方向性を社是として社員全員に伝え、全員で共有している（同社では、社是と「社是を実現するための心掛け」をまとめた「社是カード」を作成し、社員がいつでも携帯して読むことができるように、三つ折りで名刺サイズになるような作りをしている。同社の、ビジョンとミッションの浸透のための工夫の一つである）。同社の社是を以下に示そう⁶⁾。

社は「いい会社をつくりましょう。～たくましく　そして　やさしく～」

「いい会社」とは

単に経営上の数字が良いというだけではなく、会社をとりまくすべての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくださるような会社のことです。

「いい会社」は自分たちを含め、すべての人々をハッピーにします。そこに「いい会社」をつくる真の意味があるのです。

企業目的

企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです。

私たちは、社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸せを感じるような会社をつくと同時に、永続することにより環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社会に貢献したいと思います。

したがって、売上や利益の大きさよりも、会社が常に輝きながら永続することにつとめます。

社是を実現するための会社としての心がけ

- ・遠くをはかり、進歩軸に沿う研究開発に基づく種蒔きを常に行います。
- ・永続のために、適正な成長は不可欠です。急成長をいましめ、環境と人との調和をはかりながら、末広がりな堅実な成長をめざします。
- ・収益性、財務、営業力、開発力、取引先、知名度、メセナ等について企業規模との好ましいバランスを常に考えて行動します。

社是を実現するための社員としての心がけ

- ・ファミリーとしての意識をもち、公私にわたって常に助けあおう。

- ・ 創意，熱意，誠意の三意をもって，いい製品といいサービスを提供しよう。
- ・ すべてに人間性に富んだ気配りをしよう。
- ・ 公德心をもち社会にとって常に有益な人間であるように努めよう。

同社にノルマは存在しない。目先の数字的な効率を最優先させて，社員の夢を奪ってしまっただけでは，彼らにモラルダウンが生じると考えるからである。経営理念を示し，進むべき方向性だけを提示して，あとは，それぞれの個性を活かして仕事をさせる。経営理念を盛り込んだ社是があれば，社是を中心に社員のチームワークを育成していくことができると同社は考えている。これが，同社の人材育成の最も根本的な部分である。

同社では，非常に「社員の幸せ」を重視している。したがって，人件費を「費用」とは捉えていない。同社において，人件費は幸せを求めて働く社員たちの労働への対価であり，この支払いは企業活動の目的そのものであると考えられている。つまり，同社にとって人件費は，削減の対象とすべき「費用」ではなく，社会の公器としての雇用機会拡大の証なのである⁷⁾。

また，同社が重視する考え方として，「振り子理論」というものがある。これは「トレンド軸」（世の中で生まれている流行）に揺れながら「進歩軸」（世の中の誰もが願っているような理想的な姿に向かってまっすぐ進む線）に沿った経営を行う，という考え方である。同社は急成長を嫌う。トレンドは確かに重要であり，その変化には敏感でなければならないが，その対応のみに資源を集中するのは危険である。たとえ成長したとしてもそれは一時的な急成長であり，やがてトレンドの終焉とともに，企業業績も急速に下がっていくからである。そうなると，急成長時に採用した人員が不要になり，人的リストラを断行せざるを得なくなる。つまり，急成長には「進歩軸」が欠落しているのである。

同社は「最適成長率」を見極めることが重要であると考えている。それは、企業の業種や規模、歴史や時代背景、マーケットの変化をはじめ、地球環境、かかわる人々の幸せ、人に迷惑をかけないことといった視点まで含めて、総合的に判断して決められる必要がある。同社は、安定した成長を長く続けることに価値を見出し、最適な状態を維持・継続して、小さくても光を放つ企業を永続させることを常に念頭に置いている⁸⁾。

では、どのようにして持続的な成長を維持するのか。それは常日頃からの将来への「種蒔き」による。社員の1割を研究開発に充て、和菓子の材料でしかなかった寒天の新しい用途を次々と開発し、商品（及びアイデア）の「貯蓄」を行っているのである。どんな商品にも必ずライフサイクルがある。それを見極めながら、ある商品が衰退期を迎えたところで、次の商品を投入するわけであるが、その投入すべき商品をたくさん「貯蓄」しており、それを切り崩しているのである。

同社の研究開発室の壁には、「セレンディピティ」(SERENDIPITY)と書いた紙が掲げられている。これは「掘り出し物を見つける」という意味であるが、同社では、この考え方を開発の柱としている。幅広く学んで雑学を吸収したり、問題意識と好奇心を持ち続けたりすることで、仕事でもひらめきの力が育まれる。研究開発以外の部分でも、常に「多面的にものごとを見る」ことを社員に要求し、そのために「気配り」をすることの重要性を説く。相手の立場を考えて行動できるようになれば、必然的に相手のためになるような時間の使い方やコミュニケーションの取り方、サービスの提供の仕方などが分かってくる。そして、自己啓発を積み重ねることにより、個々の社員が「掛け替えのない」社員に育っていくのである。一人一人が「掛け替えのない」欠かせない存在であれば、人的リストラをする必要がなくなる、という考えを同社は持っている。

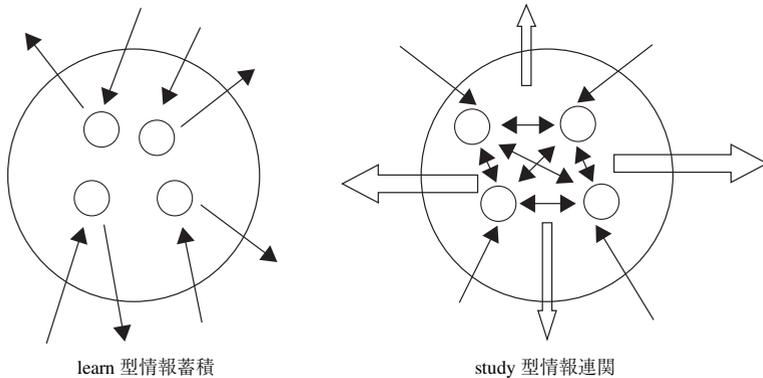
同社は、「学ぶこと」を重視しているが、ここで学習プロセスについて考

えてみよう。

まず我々は、外部から情報をインプットし、それらを蓄積する。これも学習の一形態と呼べるかもしれない。だが、もし蓄積されるだけならば、それがアウトプットされる場合、インプットした情報がそのままの形で外に出ることになる。これを **learn** 型情報蓄積と呼ぼう。

蓄積された情報は相互に関連する場合もある。実は、この一連の相互関連のプロセスが本来の学習であると考えられる。インプットした情報が内的に共有され、そこにインプットしたものは異なる新たな知識が形成され、それがアウトプットされる時、情報は差別化された価値を有することになる。これを **study** 型情報連関と呼ぼう。図表Ⅱ－1は、それらを図示したものである。

図Ⅱ－1 learn 型情報蓄積と study 型情報連関



※「→」は情報の流れ、「○」は情報、「↔」は相互連関プロセス、「⇨」は新たに形成された知識の流れを表す。

図表Ⅱ－1は個人の頭の中で行われる一連のパターンであるが、これはそ

のまま企業組織にも当てはまる。「learn 型情報蓄積」のパターンで蓄積された情報は、どの企業に蓄積されても同じ形であるので、その価値は非常に低い（蓄積当初は価値が高かったとしても、やがて陳腐化していく）といえる。一方、「study 型情報連関」のパターンで相互連関をもった情報は、他社とは差別化された個性的な知識へと変容しているので、その価値は非常に高い状態で維持される（相互連関を繰り返すことにより、どんどん価値が高まっていく場合もある）⁹⁾。

伊那食品の場合、「進歩軸」に沿って、「study 型情報連関」を戦略的に繰り返すことにより、戦略的な人材が次々に育成されている。

社内だけでなく、取引先との関係においても、同社は「取引先の幸せ」を意図した人材育成を行っている。同社は、寒天の原料である海藻の安定供給を図るため、以前から海外進出をしているが、それは海外の産地から原料を安く買い叩くための進出ではなく、原料産地を開拓し育てながら仕入れる「開発輸入」である。現在、チリ、モロッコ、韓国に専用工場を持っているが、チリ以外は出資関係がなく、時間をかけて徹底した技術指導と経営指導をして育成してきた。結果として、同社と関係のある現地企業はみな順調に成長し、現地の産業を活性化させている¹⁰⁾。

多くの企業は、人件費削減のために、安い賃金を求めて海外へ進出する。大抵は委託生産であり、仮に当該工場で労働搾取などが行われていたとしても関知しない。それが問題化すると CSR の観点からの改善を図るが、それは批判を避けるための CSR であり、積極的に社会を良くしていきたいという動機のもの少ない。そうした企業が多いなか、伊那食品の人材育成は、本来の CSR の姿であると言えよう。

(2) ヤオコー

同社は、関東に87店舗を構える、食品中心の中堅スーパーであり、社員数

約6700名のうち、パートタイマー（以下、パートと表記）が約74%を占める（2006年3月末現在）。同社の業績・財産の推移は図表Ⅱ-2の通りであり、17年連続で増収増益を更新中である。

同社は、「儲かれば良い、利益が上がれば良いとは考えず常にお客様のお役に立ちたい、お役に立つことで結果として『ごりやく（利益）』がいただける」との創業精神に基づいて操業している。また、「生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって地域文化の向上、発展に寄与する」という経営理念を掲げ、雇用においても地域の生活者であるパートを積極的に採用している。

そして、その創業精神と経営理念に基づいて、経営の基本方針として、①「エブリディ・ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット」づくりの追求（美味しさを追求し、毎日の食卓に「出来立て、揚げ立て、作り立て」の商品を提供。産地から厳選した素材でのオリジナル商品や、楽しい売り場を提案する）、②個店経営の追求（多店舗チェーンとしてのメリットを有効に活用しつつも、店長が主体となって、地域の顧客ニーズを反映した商品やサービスの提供をする）、③小商圈高頻度来店の店づくりの追求（顧客が気軽に一日に何度も来店したくなるような店舗作りの展開。そのために、ゆったりとした買物をできるようなレイアウトや、下ごしらえサービス、駐車場の充実やレジで待たせないようなシステムを導入。また地域コミュニティの場として、自由に使用できる「キッチンカフェ（休憩所）」も充実させている）、を掲げて、これを現場社員に実践させている¹¹⁾。これらの同社の方針は、言葉で伝えられるのではなく、現場社員に実践させることによって、自然と浸透している。

図表Ⅱ－２ ヤオコーの業績・財産の推移業績・財産の推移業績・財産推移

決算年月	平成13年3月	平成14年3月	平成15年3月	平成16年3月	平成17年3月	平成18年3月
売上高（百万円）	90,380	98,744	111,982	126,223	140,293	148,919
経常利益（百万円）	3,544	3,942	4,784	5,514	5,752	5,905
当期純利益（百万円）	1,473	1,694	2,323	2,938	3,239	3,463
資本金（百万円）	4,199	4,199	4,199	4,199	4,199	4,199
純資産額（百万円）	19,231	17,229	18,974	20,817	23,503	26,405
総資産額（百万円）	50,586	45,040	48,412	55,757	65,510	60,429
株主資本比率	38.0%	38.3%	39.2%	37.3%	35.9%	43.7%
1株当たり当期純利益	73.64円	84.69円	113.66円	145.43円	162.51円	173.84円
1株当たり配当額	22円	22.5円	23.5円	25円	28円	30円

出所：ヤオコー HP (<http://www.yaoko-net.com/>)

同社のパートの主役は、主婦である。主婦の感覚を活用し、主婦が集いやすい売り場（食料品など）の権限（価格設定、品揃えなど）を主婦パートに一任している。また、「値引き」も、主婦の厳しい目で、鮮度や色合いなどに合わせた値引きをしてもらうために、主婦パートの「感性」に一任している。この結果、商品の売れ残りは激減し、店の収益は大きく伸びた。

しかし、主婦を含めパート全体の権限委譲を強くするにつれて、責任も仕事も多くなり、パートから不満が上がるようになった。そこで、同社は、1995年から「パートナー社員制度」という制度を設け、パートをパートナーと呼び、正社員と同等の権限と給与を付与する一方で、パートとしての自由な立場を保証した。一般に、パートは正社員の補助的な機能として位置付けられているが、同社では、パートは「補助」ではなく、「正社員と同等」とみなされ、正社員と同等の権限（もちろん、それに伴う責任）と報酬が与えられている。

上述したような同社のパートの働きを見れば、それは正社員と何ら変わりなく、報酬も正社員と同等であるということは当然のように見え、実際、同

社はそのように位置付けているわけであるが、正社員と同じ働きをさせておきながら、コスト削減のために報酬に差をつけるという企業が多いというのが実情である。しかし、それではパートに不満が募ってしまい、彼（女）達本来の能力を引き出すことはできない。パートを正社員の「付属物」と見るのではなく、「感性を発揮する戦力」として捉え、かつ十分な報酬を与えたところに、同社の強みがある¹²⁾。

しかし、同社は、何の教育も無しに、ただパートに任せているわけではなく、新規出店の場合、開店3カ月前から採用し、徹底的に訓練を施している。訓練を受けたパートは、自らの感性を活かしつつ、上述した商品の価格設定、品揃え、値引きの他に、商品の提案やレイアウト、発注、売り場管理まで行う。職場ごとにパート責任者を置き、現場重視の体制を確立して、パートのモチベーションを高めている。

パートに多くの権限が与えられると、次第に感性だけに依存するのではなく、積極的に情報収集をするようになる。例えば、商品の提案をするために、他店はもちろん、時には名産の地域まで行って修行をして作り方の極意などを学んでくるようなパートもいる。また、多額の投資を必要とする発注システムの入れ替えなどにもパートの声を反映させることもある。

正社員と同等の待遇を与え、現場に権限を委譲することによって、パートは予測も出来ないような創造的な活動を行う。ベテランのパートが新人のパートをコーチし、店内には活気があふれている。これが同社の人材育成にほかならない。

同社は、非正社員比率が非常に高いが、それが利益の極大化を意図してのコスト削減の手段でないことは、創業精神やそれを具現化する活動から明らかである。むしろ、非正社員に権限と報酬を付与することにより、地域社会の雇用創出に大きく貢献しているといえよう。

パート労働法を改正し、パート待遇の改善を図る動きがあるが、法が制定

されたところで、経営者の意識が変わらない限り、パートをうまく活用することはできないであろう。ヤオコーにおいては、法の有無とは無関係にパートを積極的に雇用し、戦略的に活用しているからこそ、パートが自発的に動くようになり、同社の利益が創出されているのである。

結 べ り に

一般的に、戦略的人材育成といえば、社員に対し研修などを通じて、マニュアルを徹底的に叩き込む、というスタイルのことが多い。また、それを自前で行う企業は少なく、多くの企業が、横並び的にそれを外部の人材コンサルタントなどに委託している。つまり、戦略的人材育成を、「トレンド軸」に従って、戦略的ではなく戦術的に行っている企業が多いということである。

一方、上述した伊那食品工業とヤオコーは決して派手ではないが、「進歩軸」に沿って地中に根を張り巡らせた、自前の人材育成を行っている。しかも、それは成果主義に基づくものではなく、CSRを念頭に置いた人材育成である。

両社の人材育成は、決して横並び的なものではなく、長年の企業風土の中で、戦略的に「study 型情報連関」を繰り返しながら形成されていったものである。したがって、他社とは差別化された戦略的な人材が育成されており、その人材の活躍により、結果的に競争優位性が創出されている。

企業は社会の発展のための重要な要素であり、その企業は人材によって動かされている。つまり、人材は企業の宝であり、社会の宝である。したがって、人材は、流行り言葉の羅列で簡単に育成できるものではない。企業は、「企業の、社員による、社会のための」戦略を策定すべきであり、そのために社会の発展を促すような、自前の明確な企業ビジョンとミッションを掲げ、それを社員に浸透させ、それを実現するような社員を地道に育て上げていく、

これが本来の人材育成の姿にはかならない。

注

- 1) 内閣府（2006）第3章第1節の1「雇用形態の多様化」（第3-1-6図）参照。
- 2) 内閣府によって公表された「平成18年度年次経済財政報告」第3章第1節の1「雇用形態の多様化」では、以下のような分析がなされている。

『正規雇用者数は、90年代半ばまで緩やかに推移したのち、97年以降は、ほぼ一貫して減少を続けており、2005年には3300万人程度となっている。一方、非正規雇用者数は、94年に前年より減少した後、95年に1000万人を超え、2005年には1600万人程度となった。役員を除く全雇用者に占める非正規雇用者の比率で見ると、90年から雇用者の2割程度で推移していた後、90年代後半以降、上昇し続け、2005年には雇用者数の約3人に一人が非正規雇用者となっている。このように、正規雇用者は減少傾向、非正規雇用者は増加傾向となっており、「雇用形態の非正規化」が継続している。

産業別に非正規雇用比率をみると、元々、非正規雇用比率の高い卸売・小売業、飲食店、サービス業による非正規雇用比率が全産業の非正規雇用比率より高くなっているのに加え、最近では金融・保険業、不動産業や運輸・通信業の上昇も顕著である。一方、社員規模別の分布については、規模の小さい企業は以前から非正規雇用比率が高い。しかしこのところ、規模の大きい企業の非正規雇用比率が高くなっていることが分かる。

- 3) 「毎月勤労統計調査」におけるパートタイム労働者比率とは、常用労働者に占めるパートタイム労働者の割合のことである。常用労働者とは、①期間を定めずに、又は1カ月を超える期間を定めて雇われている者、②日々又は1カ月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査期間の前2カ月間にそれぞれ18日以上雇い入れられた者、のいずれかに該当する者のことをいう。パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、①1日の所定労働時間が一般の労働者より短い者、②1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも短い者、のいずれかに該当する者のことをいう（内閣府〈2006〉第3章第1節の1「雇用形態の多様化」注2参照）。
- 4) 内閣府（2006）第3章第1節の1「雇用形態の多様化」（第3-1-3図）参照。
- 5) 労働者派遣事業所の派遣社員、契約社員、嘱託などは、派遣期間や契約期間に定めがあるものの、1日の所定労働時間については、正社員とほとんど差がない。したがって、派遣社員や契約社員が長時間労働をしている場合は「非正規のフルタイム労働者」と分類されることになる。

就業時間で区分してみると、週35時間以上の雇用者は、2004年以降増加しているのに対し、週35時間未満の雇用者数の動きは一進一退で推移している。週35時間以上の雇用者のうち、非正社員の形態別をみると、パート・アルバイトがほぼ横ばいで推移している一方で、2004年以降、契約社員、嘱託及び派遣社員の増加が顕著になっている（内閣府〈2006〉第3章第1節の1「雇用形態の多様化」参照）。

- 6) 塚越寛 (2004), pp.38-42. 参照。
- 7) 塚越 (2004), pp.52-53. 参照。
- 8) 塚越 (2004), p.70. 参照。
- 9) 合力知工他, (2006) pp.188-189. 参照。
- 10) 塚越 (2004), p.122. 参照。
- 11) ヤオコー HP「会社概要・経営理念」参照。
- 12) 合力知工 (2004), p.255-256. 参照。

参考文献

1. 厚生労働省編 (2006)「平成 18 年版労働経済白書」労働経済白書
2. 合力知工 (2004)『現代経営戦略の論理と展開』同友館
3. 合力知工他 (2006)『伸びる企業の現場力』創成社
4. 塚越寛 (2004)『いい会社をつくりましょう』文屋
5. 内閣府編 (2006)「平成 18 年度年次経済財政報告」経済財政白書

参考資料

ヤオコー HP (<http://www.yaoko-net.com/>)